

Date : 13/12/10

## Les mutations du métier de gestionnaire



Depuis quelques années, le métier de responsable de flotte automobile connaît de profonds bouleversements. Avec une fiscalité plus complexe et une exigence renforcée en termes d'optimisation, la fonction se professionnalise et exige toujours davantage de compétences. Et en parallèle, l'externalisation s'accélère, annonçant d'autres évolutions.

Rattaché(e) au responsable des services généraux, vous prenez en charge la gestion au quotidien du parc automobile de l'une de nos divisions qui compte plus de 400 véhicules. À ce titre, vous êtes l'interlocuteur privilégié en interne pour toute question relative à la flotte automobile et vous êtes en relation permanente avec les différents intervenants externes tels que les sociétés de location, les courtiers et autres prestataires. Vous gérez les demandes de mise à disposition de véhicules de société, la réception, l'attribution, le changement d'affectation ainsi que la restitution de ces véhicules, le suivi du contrat et la gestion de la facturation, les sinistres, les assurances, les transferts et les procès verbaux. Vous contribuez à l'amélioration du suivi de la flotte et participez notamment à l'optimisation des coûts grâce à la mise en place d'outils et de tableaux de bord. Vous veillez à la bonne application des procédures et au respect de la politique flotte automobile. Votre profil : pour mener à bien cette mission, il est souhaitable que vous ayez un niveau d'étude au minimum bac, vous devez avoir le français comme langue maternelle et vous aurez besoin de maîtriser Excel ».

De la mécanique au travail d'optimisation des coûts

## Évaluation du site

Le site Internet du magazine FlotAuto s'adresse aux professionnels. Il leur propose notamment un index de formations ainsi que l'actualité de l'automobile en tant qu'outil au service des entreprises.

**Cible**  
Professionnelle

**Dynamisme\*** : 2

\* pages nouvelles en moyenne sur une semaine

Bien réelle, cette annonce se termine par cette précision, cerise sur le gâteau : « Le permis automobile n'est pas indispensable ». Cette dernière phrase montre à quel point les contours du poste de gestionnaire de flotte ont évolué. « Il y a quelques années, explique Pascal Vanbeversluys, directeur du marché fleet chez GE Capital, la personne en charge de l'atelier de réparation était également celle qui avait la responsabilité de la flotte dans son ensemble. Il s'appuyait sur des compétences mécaniques ». Dans ce contexte, il semblait inimaginable que ce responsable de flotte ne soit pas titulaire du permis.

Aujourd'hui, la situation a considérablement évolué. Le responsable de la flotte ne s'appuie plus seulement sur des compétences en matière de mécanique automobile. Il doit être un élément moteur dans la définition de la politique flotte et dans l'optimisation des coûts. Il doit gérer au quotidien les demandes des conducteurs et des autres services de l'entreprise, contrôler les interventions des prestataires et renégocier les contrats en collaboration avec le service achats de son entreprise. En outre, les smartphones, les téléphones portables et d'autres équipements entrent dans son périmètre d'intervention. « Le responsable de la flotte, confirme Pascal Vanbeversluys, doit gérer toujours plus d'éléments et, par conséquent, avoir des compétences plus larges que dans le passé. Et la capacité d'adaptation est indispensable dans un environnement au sein duquel les technologies évoluent de plus en plus rapidement. Il doit s'informer en permanence pour faire les bons choix ».

#### Savoir s'adapter à des changements permanents

À titre d'exemple, cette mission de recherche de l'information devient indispensable avec la fiscalité. Si la TVS a évolué, les attermoissements autour du segment N1 imposent un niveau élevé de connaissance de l'actualité pour que la décision ne soit pas remise en question six mois plus tard. « De la même manière, poursuit Pascal Vanbeversluys, les taux de CO2 qui définissent la TVS et le bonus écologique changent tous les ans. Le responsable de flotte doit avoir une sensibilité nouvelle pour adapter constamment sa flotte. De plus – c'est la plus délicate des missions –, il doit être assez influent pour faire accepter les évolutions nécessaires en interne. Aujourd'hui, par ses compétences, ce responsable acquiert un nouveau poids pour conseiller et orienter les choix de l'entreprise sur les véhicules ». Et d'ajouter : « Je travaille depuis 22 ans sur ce marché, les comportements et les profils évoluent. De plus en plus, les responsables de flotte sont issus d'écoles de commerce et partent rapidement vers d'autres postes ».

#### Vers une gestion toujours plus prédictive de la flotte

Comme le dit l'expression consacrée, l'information est le nerf de la guerre. Or le gestionnaire de parc doit intégrer et analyser toujours plus de données issues des prestataires, des conducteurs et des autres départements de l'entreprise. Pour piloter efficacement une flotte, il doit les réunir, les sélectionner et les mettre en forme. « L'information constitue un sujet stratégique, complète Pascal Vanbeversluys. Le responsable de la flotte a besoin d'obtenir des données synthétiques et des alertes pour prendre les bonnes décisions au bon moment. C'est pourquoi ING Car Lease propose des outils informatiques adaptés aux besoins des entreprises ».

Aujourd'hui, chaque loueur a mis au point de tels logiciels. Lorsque la flotte est financée auprès d'un seul opérateur, ces outils permettent d'obtenir toutes les données utiles à la prise de décision. Le problème se pose quand plusieurs loueurs se partagent la flotte. Et la masse d'informations à traiter disqualifie les tableurs traditionnels. Les éditeurs de logiciels spécialisés appuient leur légitimité sur cette situation. Il n'en reste pas moins que le taux d'équipement des responsables de flotte en progiciel reste encore faible.

#### Des solutions de géolocalisation pour mieux suivre la flotte

Autre source d'informations, les solutions de géolocalisation et de suivi des véhicules à distance devraient s'imposer à plus ou moins terme et compliquer encore la mission des gestionnaires de flotte. Cela étant, le besoin est très différent selon le métier de l'entreprise. Un spécialiste du dépannage aura davantage à gagner d'une solution de suivi des véhicules en réfléchissant sur ses trajets qu'une société à la tête de véhicules de fonction. « Ces nouveaux outils amèneront les responsables à optimiser encore leurs flottes, admet Pascal Vanbeversluys. Cette évolution s'inscrit dans une tendance plus large qui vise à apporter davantage de services pour piloter les véhicules et assurer la relation avec les conducteurs. À travers la remontée d'informations sur le moteur, sur les organes du véhicule ou sur la conduite, il devient possible d'avoir une gestion prédictive et non plus simplement curative ». Si elle n'est pas récente, la volonté d'optimiser les coûts de la flotte semble renforcée depuis la crise qui a débuté en 2007. « Dans nos études de satisfaction, nous constatons que les entreprises et les gestionnaires de flotte attendent toujours plus de conseil de la part de leurs fournisseurs, explique Pascal Vanbeversluys. Cette demande touche aussi bien les véhicules que la fiscalité, la loi de roulage, la prolongation des contrats... Sur la base de ce constat, nous avons mis en place une structure baptisée Key Solutions qui, en parallèle de notre relation commerciale, intervient en termes de conseil auprès des entreprises et des responsables de flotte ».

#### La gestion de flotte entre dans l'orbite des achats

Devenu plus complexe, le métier de gestionnaire de flotte est également plus intéressant. C'est tout du moins ce qu'affirme Olivier Rigoni, consultant et directeur associé de Cogecar : « Lorsque la loi de finances a établi une TVS en fonction des grammes de CO2, les gestionnaires de flotte avaient intérêt à étudier de près les modèles les mieux placés. Et alors qu'en 1994, 150 modèles étaient commercialisés sur le sol européen, ce chiffre atteint aujourd'hui 460. Enfin, auparavant, les entreprises françaises ne référençaient que des marques automobiles nationales. Ce qui n'est plus vrai aujourd'hui. Le développement de l'offre a rendu plus intéressante la fonction de responsable de flotte ».

Cela étant, pour Olivier Rigoni, le métier de gestionnaire de flotte n'existe pas vraiment en tant que tel. Spécialiste de l'automobile, collaborateur issu des achats, du contrôle de gestion, de la comptabilité ou du département financier, les cursus rencontrés sont très différents et les domaines de compétences du responsable varient d'une entreprise à une autre. « Désormais, il n'a pas besoin d'avoir des connaissances approfondies en mécanique automobile, poursuit Olivier Rigoni. La culture en la matière se construit au fil du temps. Les loueurs longue durée et les prestataires sont là pour le conseiller. C'est même leur raison d'être. En revanche, les

entreprises renforcent leurs actions d'optimisation des coûts et les acheteurs prennent de plus en plus la main sur ce poste ».

Olivier Rigoni rencontre une centaine d'entreprises chaque année. À quelques exceptions près, il n'a jamais découvert de responsable de la mobilité dont le périmètre englobait l'ensemble des déplacements. « Ce mobility manager existe, je l'ai rencontré, ajoute-t-il, mais cela constitue l'exception et le restera ».



OLIVIER RIGONI, consultant et directeur associé de Cogecar

#### Raisonner sur les coûts et non sur les prix

Quel que soit le secteur d'activité ou la taille de la flotte, une tendance de fond modifie les pratiques des gestionnaires de flotte. Depuis de nombreuses années, les entreprises cherchent par tous les moyens à optimiser leurs coûts. Et avec la crise, cette tendance s'est renforcée. Pour les gestionnaires de flotte, la recherche d'économies et la traque aux coûts cachés devient un sport quotidien. Seulement, la prise de décision ne se fait pas forcément selon les bons critères.

« Les gestionnaires ont bien intégré la baisse des prix dans leurs pratiques, mais pas encore celles des coûts, avance Yves Rousselle, country manager de BF Forecasts France. Les dirigeants ont effectivement mis la pression sur eux pour faire baisser les tarifs faciaux. Mais, à la fin de l'année, les coûts réels ne sont pas les mêmes que les tarifs affichés au départ. Aucun véhicule ne respecte la loi de roulage définie à l'origine dans le contrat. Un loueur peut très bien proposer un tarif facial attractif pour remporter le contrat, mais il aura tendance à récupérer sa marge sur des avenants signés lorsque le véhicule roule moins ou davantage que prévu. Pour le gestionnaire, il est difficile d'appréhender le poids des modifications apportés aux contrats de location. C'est pourquoi les meilleurs arrivent à évaluer le coût réel en mettant en place des outils prédictifs et en travaillant en étroite collaboration avec la comptabilité, le département finances et les opérationnels sur le terrain », conclut Yves Rousselle.

#### De l'importance stratégique de l'information

On l'aura compris, le métier de gestionnaire de flotte n'est pas un long fleuve tranquille. Il doit suivre en permanence ses indicateurs et prévoir autant que possible l'avenir pour maîtriser les coûts. Et comme si cette pression sur les coûts n'était pas suffisante, il doit aussi préparer l'avenir dans une industrie automobile en pleine évolution.

Faut-il référencer des véhicules électriques ? Si oui, lesquels ? Et comment ? L'auto-partage est-il une solution pertinente ? Comment inciter les collaborateurs à adopter une conduite économique ? Jamais jusqu'à présent, le gestionnaire de flotte n'avait été confronté à de tels défis qui, à terme, pourraient révolutionner les pratiques.

Sur le sujet du véhicule électrique, Yves Rousselle tempère l'enthousiasme des constructeurs : « Son arrivée va compliquer la tâche du gestionnaire en rendant l'environnement automobile encore plus compliqué. Je suis frappé par la manière dont les constructeurs ont affronté le marasme de 2008 et 2009 en parlant d'autre chose, c'est-à-dire de l'arrivée imminente de l'électrique sur le marché. Aujourd'hui, 15 à 18 mois se sont écoulés et la question se pose de savoir comment les constructeurs vont passer d'un discours volontaire à la réalité. Aucune réponse n'a été apportée en termes d'autonomie, d'infrastructures et de prix... Je me mets à la place d'un gestionnaire à qui son patron demande de prendre une décision sur l'électrification de la flotte. C'est très difficile de se prononcer sur ce dossier car il y a un réel décalage entre les annonces et la réalité ».

Avant d'écouter sa passion pour l'automobile, le gestionnaire devra garder la tête froide pour séparer le bon grain de l'ivraie. L'information devient une arme de poids face à des stratégies de communication qui brouillent parfois les messages.

Vers une externalisation de la gestion des flottes

Face à un environnement toujours plus complexe, les entreprises ont décidé de se concentrer sur leur cœur de métier. Cette tendance a permis aux loueurs longue durée de prendre la main sur de nombreux aspects de la mission du gestionnaire de flotte. À l'avenir, une question se pose : pourquoi ne pas externaliser complètement cette fonction auprès de prestataires spécialisés et supprimer le poste en interne ? « L'entreprise peut confier la gestion à des spécialistes, explique Pascal Vanbeversluys, de GE Capital, mais elle doit continuer à prendre des décisions. Les spécialistes du fleet management se sont développés ces dix dernières années. Ainsi, GE a créé une structure dédiée qui assure la gestion des relations avec les conducteurs pour le compte de l'entreprise. Ce type d'organisation va prendre sa place, mais la fonction de responsable de flotte restera. Sa mission englobera moins la gestion au jour le jour que le contrôle des prestataires et des coûts.



De plus, les prestataires ont besoin d'un interlocuteur dans l'entreprise », pointe le responsable. Pascal Vanbeversluys énumère les missions du gestionnaire de flotte : « C'est lui qui centralise les informations, contrôle la gestion et prend les décisions au fil de l'eau. Ce rôle est primordial pour que l'externalisation fonctionne correctement. La flotte n'est pas figée. Il y a des entrées et des sorties de véhicules en permanence. Son pilotage implique une succession de décisions. Il faut un responsable qui joue le rôle d'interface entre tous les intervenants. Et ce professionnel doit être capable d'analyser les données et de conseiller l'entreprise pour faire évoluer la flotte en fonction des priorités de l'entreprise ».

L'Etat veut professionnaliser ses responsables automobiles

Le secteur public n'échappe pas à l'évolution du métier de responsable de flotte. C'est le cas au plus haut niveau puisque l'État a décidé d'être exemplaire en matière d'optimisation de sa flotte. Directeur adjoint du service des achats de l'État, Jean-Baptiste Hy se positionne en première ligne sur cette réorganisation en cours : « À l'heure actuelle, nous travaillons à la professionnalisation de la fonction de gestion de flottes automobiles dans les ministères. Cet objectif n'est pas toujours simple à atteindre. Certains ministères sont déjà pourvus de professionnels dédiés, contrairement à d'autres où les personnes concernées se consacrent à plusieurs sujets ».

Mais les actions menées ne touchent pas seulement les ministères puisque la réforme embrasse l'ensemble des services de l'État. « Nous travaillons également sur les flottes aux échelons régional et départemental, poursuit Jean-Baptiste Hy. Ainsi, à terme, une bonne partie des véhicules sera gérée au sein de structures interministérielles placées sous l'autorité des préfets. Nous voulons profiter de ce changement pour établir une véritable politique de gestion des flottes à l'échelon départemental ou régional, soit sur un périmètre d'environ 15 000 véhicules. Cette évolution nous offre aussi l'opportunité de mettre en place des pools, avec à leur tête des gestionnaires pour en contrôler l'utilisation. C'est un élément clé de cette réforme. En résumé, nous disposerons d'une structure de pilotage nationale, avec des sous-ensembles régionaux. Et pour piloter l'ensemble de la flotte, tous ces véhicules entreranno dans l'outil de gestion d'ALD Automotive ».

Le gestionnaire, futur directeur de la mobilité ?

Certaines grandes entreprises commencent à créer un poste spécifique pour gérer dans leur ensemble les trajets des collaborateurs. Ces « mobility managers » pilotent aussi bien les véhicules que les voyages ou les outils mobiles comme les smartphones. À l'avenir, la fonction de gestionnaire de flotte pourrait disparaître et se fondre dans cette définition de poste aux compétences plus larges. « Cela étant, tempère Pascal Vanbeversluys de GE Capital, cette évolution n'implique que les grandes entreprises. Les PME qui évoluent dans un périmètre départemental ou régional n'ont pas ou peu à gérer de voyages en train ou en avion. Pour elles, les enjeux liés aux voyages sont très limités au regard des investissements réalisés en véhicules ».

Pascal Vanbeversluys livre une analyse semblable sur l'auto-partage, le covoiturage ou les PDE : « Cela concerne avant tout les grandes entreprises évoluant en milieu urbain. Dans ce cas, ce sont de nouveaux services dont le pilotage revient au responsable de la flotte. Mais nous n'en sommes qu'aux prémices ».

Rédacteur en chef d'un jour

Yves ROUSSELLE, country manager, BF Forecasts France

« Le métier de gestionnaire de flotte existe-t-il ? »

Observateur privilégié du marché et professionnel aguerri, Yves Rousselle donne son sentiment sur l'évolution du métier de gestionnaire de flotte. Une fonction difficile à définir en tant que telle mais qui a pourtant su s'adapter à des évolutions rapides ces dernières années, tout particulièrement avec les changements radicaux liés à la fiscalité.



Pourquoi avoir accepté de réfléchir à l'évolution du métier de gestionnaire de flotte ?

J'ai animé des formations pour différents acteurs et tout ce qui se rapporte à ce métier m'intéresse. J'ai dirigé ING Car Lease pendant plus de dix ans et j'ai pu mesurer l'évolution des besoins et du profil de mes interlocuteurs au sein des entreprises. De plus, en tant que directeur de BF Forecasts France, je suis en prise directe avec l'actualité des gestionnaires.

Quel est le profil de ces gestionnaires ?

Ce métier existe-t-il en tant que tel ? Une définition précise du poste n'a jamais été établie. Dans les grandes entreprises, notamment celles du CAC 40, une structure ad hoc a été créée pour prendre en charge cette mission, mais plus le périmètre de la flotte se réduit, plus les contours de ce poste sont flous. Dans la majorité des cas, il est difficile de parler d'un véritable métier de gestionnaire de **flotte**. Les compétences demandées pour le poste ne sont pas précises. Parfois, c'est le département achats qui prend en charge la **flotte** et travaille avec les ressources humaines, mais d'autres schémas ont été mis en place. Aux États-Unis, les contours de ce métier sont mieux définis. La NAFA (National Association of **Fleet** Administrators) existe depuis 1957 et structure la profession. En France, l' **ARFA** ( **Agora** des responsables de flottes **automobiles** ) existe depuis 2007. C'est une réelle avancée, mais nous n'en sommes qu'aux balbutiements.

Ces dernières années, quels événements ont marqué la profession ?

Les entreprises ont dû faire face à de profonds changements fiscaux. Avant 2007, la TVS était facile à appréhender. Il suffisait de connaître le seuil des 7 ch fiscaux au-delà duquel l'impôt devenait prohibitif. En 2008, le gouvernement a décidé d'indexer la TVS sur les taux de CO2. Et à la même époque, le prix du carburant a atteint des sommets. Ces deux phénomènes ont donné un coup d'accélérateur à l'optimisation des coûts. Les loueurs ont alors proposé aux gestionnaires de flotte de réfléchir en termes de TCO. Ces gestionnaires se sont professionnalisés, ils ont dû prendre des décisions et arbitrer en fonction de cette nouvelle donne.

En quoi cela a-t-il fait évoluer les compétences ?

Toucher à la car policy est difficile car elle est considérée comme un avantage acquis et comme un mode de rémunération à part entière par les collaborateurs de l'entreprise. Dans ce contexte, les gestionnaires de flotte ont dû s'adapter à la nouvelle fiscalité pour contrôler des coûts qui pouvaient dériver rapidement. Ils ont dû décider s'il était pertinent d'anticiper les restitutions des véhicules. Il fallait choisir entre descendre en gamme ou conserver les mêmes segments avec des moteurs moins puissants mais davantage d'équipements. Le paysage est devenu plus complexe car les constructeurs n'ont pas réagi à la même vitesse sur la problématique des émissions de CO2. Les gestionnaires de flotte ont dû étudier à la loupe l'offre des constructeurs et son évolution. Auparavant, le métier ronronnait. Cette nouvelle fiscalité l'a réveillé et a contribué à une professionnalisation accélérée.